[*] Il y a un astérisque quand des renseignements sensibles ont été enlevés aux termes de la *Loi sur l'accès à l'Information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

BUREAU DU CONSEIL PRIVÉ

Examen du cadre de gestion du rendement des employés du BCP

Division de la vérification et de l'évaluation

Rapport final

20 janvier 2017

Table des matières

Acronymes utilisés dans ce rapport ii

1.0 Introduction 1

1.1 Autorité 1

1.2 Objectif 1

1.3 Portée 1

1.4 Critères d'examen 2

1.5 Approche et méthodologie 2

2.0 Conclusion 3

3.0 Observations et recommandations découlant de l'examen 3

3.1 Gouvernance et surveillance 3

3.2 Conception du Programme de gestion du rendement 6

3.3 Surveillance 7

3.4 Rémunération au rendement 8

4.0 Réponse de la direction 9

5.0 Plan d'action de la direction 10

Acronymes utilisés dans ce rapport

Application GRFP	Application de gestion du rendement de la fonction publique
BCP	Bureau du Conseil privé
CCRH	Comité consultatif des ressources humaines
PGR	Programme de gestion du rendement
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor

1.0 Introduction

La *Directive sur la gestion du rendement* (la *Directive*) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui est entrée en vigueur le 1er avril 2014, est un outil essentiel au renforcement de la confiance et de la satisfaction des Canadiens à l'égard du gouvernement. La fonction publique pourra atteindre un rendement élevé si elle peut compter sur le dévouement de ses employés, sur une culture d'excellence, sur l'exercice d'un leadership dynamique ainsi que sur un milieu de travail et sur un effectif de première qualité. C'est en misant sur l'innovation, le respect, la communication et la reconnaissance qu'on peut se doter d'un effectif dynamique, sain, productif et efficace, ce qui, en définitive, permet d'obtenir une plus grande productivité, un rendement supérieur et la prestation d'excellents services aux Canadiens.

La gestion du rendement englobe les activités qui clarifient ce que l'employé doit réaliser dans le cadre de son travail et l'approche qu'il doit adopter pour ce faire. La gestion du rendement est un processus de communication bilatéral et continu entre les gestionnaires et les employés qui permet de s'assurer que l'employé reçoit l'orientation ainsi que les possibilités de mentorat et de perfectionnement dont il a besoin pour améliorer continuellement son rendement, et que les gestionnaires ont la possibilité de formuler de la rétroaction sur le rendement dans le but de mieux atteindre les objectifs organisationnels. Ces activités comprennent l'établissement des attentes en matière de rendement en ce qui concerne les objectifs de travail et les comportements attendus, la rétroaction, le soutien pour l'apprentissage et le perfectionnement de l'employé, et la consignation du rendement dans l'entente de rendement de l'employé.

La gestion efficace du rendement est perçue comme un processus continu. Les employés doivent bénéficier d'une rétroaction et d'un soutien réguliers qui s'inscrivent dans un processus de dialogue continu entre les gestionnaires/superviseurs et leurs subordonnés directs portant sur le rendement au travail de ces derniers.

1.1 Autorité

Cet examen du cadre de gestion des employés du Bureau du Conseil privé (BCP) a été approuvé par le greffier du Conseil privé dans le cadre du Plan de vérification fondé sur les risques 2015-2016 à 2017-2018 du Bureau du Conseil privé (BCP).

1.2 Objectif

Cet examen a comme objectif global de fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle le BCP a mis en place un cadre de contrôle efficace pour remplir ses obligations conformément à la *Directive sur la gestion du rendement* de 2014 du SCT, en ce qui touche ses employés de niveaux autres qu'EX.

1.3 Portée

La portée de l'examen inclura le cadre de contrôle établi par le BCP pour gérer le rendement des employés de niveaux autres qu'EX aux termes de la *Directive* de 2014 du SCT, y compris la surveillance exercée par la direction à l'égard du Programme de gestion du rendement (PGR). En sus des employés non EX syndiqués, le petit groupe d'employés de niveau non EX exclus et non représentés, qui reçoivent une rémunération au rendement, a été retenu dans la portée. La portée

englobait le processus de gestion du rendement appliqué pendant les exercices 2014-2015 et 2015-2016, soit les deux (2) exercices suivant l'entrée en vigueur de la *Directive*.

L'application de gestion du rendement de la fonction publique (application GRFP) et ses contrôles connexes n'ont pas été évalués dans le cadre de cet examen. L'application GRFP soutient la collecte uniforme et le stockage sécurisé de données sur la gestion du rendement, l'accès contrôlé à celles-ci et l'établissement des rapports connexes. L'application est gérée et tenue à jour par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines du SCT.

1.4 Critères d'examen

Pour atteindre l'objectif de l'examen, l'équipe de vérification et la direction se sont entendues sur les cinq (5) critères d'examen suivants pour établir les attentes de base concernant le cadre de contrôle du BCP pour la gestion du rendement des employés non EX :

1. la création d'organismes de surveillance efficaces;
2. les organismes de surveillance demandent et reçoivent de l'information suffisante, complète, exacte et en temps utile;
3. la surveillance des options de conception des politiques et des programmes a lieu sur une base régulière et en temps utile;
4. la direction surveille le rendement réel en fonction des résultats attendus;
5. les critères objectifs et appliqués uniformément pour la rémunération au rendement sont documentés et font l'objet d'un suivi.

1.5 Approche et méthodologie

Cet examen vise à permettre au dirigeant principal de la vérification de fournir une assurance quant à la mesure dans laquelle le BCP a mis en place un cadre de contrôle efficace pour remplir ses obligations conformément à la *Directive sur la gestion du rendement* de 2014 du SCT, en ce qui touche ses employés de niveaux autres qu'EX. Un niveau d'assurance de la vérification n'est pas fourni, car il s'agit d'un examen et non d'une vérification; un examen ne comprend pas la collecte exhaustive de données et des procédures de corroboration approfondies qui sont surtout exigées dans le cadre d'une vérification interne. Ainsi, la conclusion générale de l'examen est fondée sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient au moment de l'examen par rapport à des critères préétablis qui ont été acceptés par la direction.

L'examen a été mené en trois étapes : planification, examen et rapport. À l'étape de la planification, l'équipe de projet a mené des entrevues avec des représentants du BCP, rassemblé et examiné des documents pertinents, et réalisé une évaluation des risques pour s'assurer que l'objectif et la portée de l'examen étaient centrés sur les secteurs les plus importants et les plus à risque. L'équipe d'examen a défini les critères d'examen devant être utilisés pour l'étape de l'examen, a préparé un document de planification de l'examen présentant les résultats de l'étape de la planification et les critères d'examen proposés pour l'étape de l'examen, puis a demandé et obtenu l'assentiment de la direction au sujet de ces critères d'examen. À l'étape de l'examen, l'équipe de projet a analysé les données, passé en revue les documents à l'appui et mené d'autres entrevues pour obtenir suffisamment de renseignements et examiner les éléments probants afin de tirer des conclusions par rapport aux critères d'examen convenus.

Une fois l'étape de l'examen terminée, les conclusions de l'examen ont été formulées et validées auprès des niveaux de direction appropriés. Un rapport d'examen provisoire a été préparé et présenté à la sous-ministre adjointe de la Direction des services ministériels pour approbation et en vue de l'élaboration d'un plan d'action de la direction visant à donner suite aux recommandations de l'examen (voir section 5.0). Au BCP, les rapports d'examen provisoires, y compris les plans d'action de la direction, sont présentés au Comité de vérification du Ministère aux fins d'examen et d'approbation. Ils font ensuite l'objet d'une recommandation conjointe du dirigeant principal de la vérification et du président du Comité de vérification auprès du greffier du Conseil privé en vue de leur approbation officielle. Une fois approuvé officiellement par le greffier, le rapport d'examen final qui découlera de ce projet sera affiché, comme prévu par la politique du Conseil du Trésor, sur le site Web du BCP sous réserve des dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels.*

2.0 Conclusion

Le BCP a un cadre de contrôle efficace en place pour gérer son Programme de gestion du rendement et pour satisfaire à la plupart des exigences énoncées dans la *Directive sur la gestion du rendement* de 2014 du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui touche les employés de niveaux autres qu'EX. Cependant, il est possible de renforcer certains aspects de ce cadre.

Le BCP a mis en place une structure de gouvernance pour gérer son PGR; cette structure comprend certains des principaux comités de gouvernance du BCP, notamment le Comité consultatif des ressources humaines (CCRH) qui a été formé en 2014 avec l'entrée en vigueur de la *Directive* du SCT, de même que le Comité exécutif. La structure comprend également le Comité d'examen de la gestion du rendement (ci-après appelé le Comité d'examen) qui a été mis sur pied conformément à une exigence de la *Directive* de 2014. Lorsque la *Directive* est entrée en vigueur, le BCP a choisi de former son Comité d'examen comme un sous-comité de son CCRH déjà en place; ainsi, les membres du CCRH et du Comité d'examen sont les mêmes.

Le CCRH et le Comité d'examen assument de concert la plupart des responsabilités énoncées dans la *Directive* qui porte sur le PGR des employés du BCP. Cependant, selon les résultats de l'examen, il y a des incohérences importantes entre la *Directive* et les deux (2) principaux documents du BCP à l'appui de ce cadre de surveillance et de gouvernance, et le Comité d'examen ne produit pas de rapport d'autoévaluation annuelle comme le stipule la *Directive*, ce qui indique les aspects du cadre pouvant être renforcés.

Les sections suivantes exposent en détail les conclusions et les recommandations découlant de l'examen ainsi que la réponse et le plan d'action de la direction.

3.0 Observations et recommandations découlant de l'examen

3.1 Gouvernance et surveillance

On s'attendait à ce que des organismes de surveillance efficaces aient été mis en place et que les rôles et les responsabilités soient clairement définis et bien compris. On s'attendait également à ce que ces organismes de surveillance reçoivent de l'information suffisante, complète, exacte et en temps utile.

Comme il était stipulé dans la *Directive*, le BCP a formé son Comité d'examen, et il a choisi de le constituer en sous-comité du CCRH. Afin de faciliter le fonctionnement de cette structure, le BCP a préparé à l'intention du Comité d'examen un mandat en avril 2014 (modifié en septembre 2015) auquel il a ajouté un document de gouvernance essentiel intitulé « *Programme de gestion du rendement des employés – Lignes directrices du Comité d'examen* » (ci-après les Lignes directrices du Comité d'examen). Les Lignes directrices du Comité d'examen ont été affichées sur l'intranet du BCP en août 2014.

De plus, le rôle du CCRH, comme il est décrit dans son mandat original, a été élargi en avril 2014 afin d'exécuter aussi le mandat du Comité d'examen (en tant que sous-comité du CCRH); le mandat du Comité d'examen a été annexé au mandat du CCRH. Conformément au mandat modifié du CCRH, celui-ci doit exercer un leadership dans la mise en œuvre des programmes, politiques et stratégies approuvés en ce qui a trait aux ressources humaines et agir à titre de Comité d'examen du Programme de gestion du rendement des employés. Pendant la période visée, le CCRH était présidé par le secrétaire adjoint du Cabinet, Sécurité et renseignement.

De plus, le Plan d'activités intégré 2014-2015 du BCP comprenait un aperçu des priorités et des engagements prévus du Ministère, y compris les grandes priorités suivantes liées à la gestion du rendement :

- Appuyer la mise en œuvre du PGR en aidant les gestionnaires et les employés (p. ex., créer et mettre en œuvre des plans d'action et/ou de gestion des talents).
- Établir des objectifs standards.
- Mettre en place des mécanismes de suivi et d'analyse de la conformité avec la *Directive* (p. ex., exécution des évaluations de rendement et des examens de mi-exercice).
- Offrir de la formation, au besoin.
- Mettre en place des mécanismes de suivi pour les nouveaux superviseurs et gestionnaires qui doivent suivre une formation obligatoire.
- Étayer les discussions du Comité d'examen sur les dossiers liés au cycle de rendement.
- Veiller à ce que l'information du BCP soit saisie dans l'application GRFP.
- Veiller à ce que les résultats soient intégrés aux plans des ressources humaines (RH) à l'appui de la planification stratégique et de la planification des RH.
- Tenir la haute direction du BCP au courant par le truchement de la structure de gouvernance ministérielle (c.-à-d. le CCRH, le Comité exécutif), des progrès réalisés dans la mise en œuvre et l'application de la *Directive*.

Au BCP, l'ensemble du plan d'activités intégré et des priorités indiqués, ainsi que la structure de gouvernance connexe qui a été mise en place, constituent collectivement le programme global de gestion du rendement du Ministère.

Dans le cadre de cet examen, l'équipe de projet a obtenu, analysé et comparé la *Directive*, le mandat du Comité d'examen annexé au mandat du CCRH et les Lignes directrices du Comité d'examen afin de déterminer le degré de cohérence entre ces trois (3) principaux documents sur la gouvernance. Selon les résultats de cette comparaison, il y a un certain nombre d'incohérences importantes entre les documents, notamment les suivantes :

- La responsabilité d'effectuer une autoévaluation annuelle figure au mandat du Comité d'examen, mais non dans les Lignes directrices du Comité d'examen.
- La fréquence de l'examen des plans de gestion des talents (pour les employés avec des cotes de rendement supérieures à la moyenne) et des plans d'action (pour les employés

ayant besoin d'un soutien pour régler les problèmes de rendement) est différente dans les trois (3) documents.
- La responsabilité de surveiller les périodes d'essai et la formation en supervision des employés est énoncée dans les Lignes directrices du Comité d'examen, mais non dans son mandat.
- Il n'y a aucune mention selon laquelle il incombe au Comité d'examen de réviser la rémunération au rendement des employés non EX, que ce soit dans le mandat ou les Lignes directrices du Comité d'examen.
- La fréquence des réunions, les membres du Comité d'examen, l'obligation de tenir à jour les procès-verbaux et de fournir une mise à jour annuelle sur la qualité de l'exercice de gestion du rendement du BCP à son Comité exécutif sont mentionnés dans les Lignes directrices du Comité d'examen, mais non dans son mandat.

Malgré ces incohérences, le CCRH et le Comité d'examen assument la plupart des responsabilités liées au PGR des employés non EX comme il est énoncé dans la *Directive*. Par exemple, l'examen des résultats annuels sur le rendement (c.-à-d. les taux d'achèvement des évaluations de rendement) est abordé pendant une réunion spéciale du Comité d'examen tenue à cet effet, alors que la vaste majorité des responsabilités du Comité d'examen (c.-à-d. l'examen semestriel) sont généralement traitées par le CCRH comme des points à l'ordre du jour de ses réunions régulières pendant toute l'année. Les comptes rendus de décisions sont conservés pour les réunions du CCRH et les réunions distinctes du Comité d'examen. Cependant, les comptes rendus de décisions des réunions du CCRH qui comprennent des points à l'ordre du jour relevant du Comité d'examen ne font pas de distinction entre les points relevant du Comité d'examen et les points inscrits à l'ordre du jour des réunions régulières du CCRH. La direction peut envisager de mieux distinguer les points relevant du Comité d'examen des points relevant du CCRH dans ces comptes rendus de décisions comme moyen de clarifier les points à l'ordre du jour de chaque entité et de sensibiliser davantage les membres aux distinctions entre les deux entités.

Les entrevues avec les membres du CCRH et du Comité d'examen (ci-après appelés les membres) ont permis de constater que certains membres ne savent pas très bien lesquels des points à l'ordre du jour relèvent du Comité d'examen ou du CCRH. Comme des points à l'ordre du jour relevant du Comité d'examen sont abordés pendant les réunions régulières du CCRH, certains membres ne savaient pas clairement que le Comité d'examen était responsable, entre autres, de surveiller les examens de mi-exercice, d'effectuer une autoévaluation annuelle comme précisé par la *Directive*, ou de surveiller les périodes d'essai des employés.

Dans le cadre de cette structure globale, l'information est communiquée aux membres pour étayer les points relevant du Comité d'examen qui sont inscrits à l'ordre du jour des réunions régulières du CCRH, notamment l'information concernant les résultats sur la gestion du rendement de mi-exercice et de fin d'exercice, la rémunération au rendement des employés non EX, les périodes d'essai des employés, les plans de gestion des talents et les plans d'action à l'intention des employés.

De plus, un rapport sommaire préparé par les Ressources humaines a été présenté au Comité d'examen à la fin des cycles de gestion du rendement de chacun des exercices 2014-2015 et 2015-2016. Les résultats de l'examen indiquaient que le rapport sommaire de 2014-2015 avait aussi été remis au Comité exécutif du BCP. Le directeur exécutif des Ressources humaines a confirmé que les données statistiques pertinentes avaient également été communiquées au Comité exécutif du BCP pour l'exercice 2015-2016 et, de plus, que des mises à jour périodiques sur le PGR sont présentées sur une base continue à ce même comité.

Ces rapports sommaires comprennent des statistiques sur la fin d'exercice pour le BCP, généralement aux fins de comparaison avec l'administration publique centrale et, plus précisément, avec certains autres ministères et organismes comme la Commission de la fonction publique, Finances Canada et le SCT. Ces rapports aident les membres à comprendre comment l'information sur le rendement du BCP se compare à l'information comparable de ces autres ministères et organismes.

En résumé, le BCP a mis en place une structure de gouvernance et de surveillance de son PGR qui comprend quelques-uns des principaux comités de gouvernance de niveau supérieur ainsi que les documents connexes sur la gouvernance. Cette structure est efficace pour assurer que le greffier se conforme à la majorité des exigences de la *Directive* de 2014. Cependant, les résultats de l'examen ont permis de relever des incohérences importantes entre les trois (3) principaux documents existants sur la gouvernance à l'appui de cette structure, notamment la *Directive* du SCT, le mandat du Comité d'examen et les Lignes directrices du Comité d'examen. Les résultats de l'examen ont aussi indiqué qu'une bonne part des responsabilités opérationnelles du Comité d'examen sont traitées comme des points à l'ordre du jour des réunions régulières du CCRH. La combinaison de ces facteurs fait en sorte que les membres n'ont pas une compréhension claire et cohérente de la division des responsabilités relevant du CCRH et de celles du Comité d'examen.

Recommandation n° 1

Il est recommandé que le directeur exécutif des Ressources humaines, en tenant compte de la *Directive sur la gestion du rendement*, mette à jour le mandat du Comité d'examen et les Lignes directrices du Comité d'examen, de sorte que chaque document soit cohérent avec la *Directive*, qu'il s'assure que toutes les affaires du Comité d'examen abordées à une réunion du CCRH soient clairement différenciées dans le procès-verbal et le compte rendu de décisions de la réunion et, de plus, qu'après avoir été mis à jour, ces documents soient utilisés à l'avenir pour orienter le Programme de gestion du rendement du BCP.

3.2 Conception du Programme de gestion du rendement

On s'attendait à ce que le Comité d'examen surveille la conception du Programme de gestion du rendement du BCP pour les employés non EX sur une base régulière et en temps utile.

Selon la *Directive* du SCT, le Comité d'examen du BCP est responsable au nom du greffier d'effectuer une autoévaluation annuelle de la qualité du Programme de gestion du rendement du BCP. De plus, comme l'indique le *Guide pour les comités d'examen* du SCT, le Comité d'examen doit aussi analyser les rapports de fin d'exercice, évaluer, entre autres, les niveaux de conformité, les résultats et les tendances, et prendre des mesures appropriées. Selon les entrevues avec les membres, ils sont au courant de l'obligation d'effectuer cette autoévaluation annuelle. Cependant, le Comité d'examen du BCP n'a pas réalisé d'autoévaluation annuelle au cours de l'un ou l'autre des deux exercices depuis l'entrée en vigueur de la *Directive*.

La fonction des ressources humaines du BCP a effectué un exercice après action à la fin du cycle du PGR de 2014-2015 qui a fourni de l'information expressément sur les plans de gestion des talents; cet exercice portait sur ce qui fonctionnait bien, ce qui ne fonctionnait pas bien et ce que le BCP pourrait faire différemment lors des prochains cycles du PGR. Malgré que cet exercice ait fourni de l'information sur les plans de gestion des talents en particulier, il ne s'agissait pas d'une autoévaluation globale du PGR du BCP.

Outre le fait que le Comité d'examen n'a pas effectué ces autoévaluations, il n'y a aucun processus officiel en place pour s'assurer que toutes les mesures correctives qui découleraient de ces autoévaluations annuelles sont définies et mises en œuvre.

En résumé, comme le Comité d'examen du BCP n'a pas effectué ces autoévaluations annuelles, le Ministère ne se conforme donc pas à la *Directive*. Ainsi, il existe un risque croissant au fil du temps que le Ministère ne saisisse pas l'occasion de mettre à profit ces autoévaluations annuelles, qui appuieraient la prise de décisions par la direction sur le maintien et/ou l'amélioration de la qualité du PGR du BCP.

Recommandation n° 2

Il est recommandé que le directeur exécutif des Ressources humaines adopte une méthode cohérente pour effectuer l'autoévaluation annuelle par le Comité d'examen du Programme de gestion du rendement du BCP, y compris une méthode ayant pour but de s'assurer que les mesures correctives qui s'imposent sont définies et mises en œuvre.

3.3 Surveillance

On s'attendait à que la direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats attendus.

Dans le cadre du PGR du BCP, le Comité d'examen a pris connaissance, lors des réunions annuelles, de l'information concernant les plans de gestion des talents pour les employés ayant des cotes de rendement supérieures à la moyenne, les plans d'action pour les employés ayant besoin d'aide pour régler les problèmes de rendement, et les périodes d'essai des employés.

Le Comité d'examen prend également connaissance d'autres informations qui l'aident à surveiller différents aspects du PGR du BCP. Comme il a été mentionné précédemment à la section 3.1, un rapport annuel (le Sommaire de l'analyse de fin d'exercice sur le Programme de gestion du rendement) a été présenté au Comité d'examen à la fin des cycles de gestion du rendement pour chacun des exercices 2014-2015 et 2015-2016. Ce rapport fournit au Comité d'examen des statistiques de fin d'exercice pour le BCP par rapport à l'administration publique centrale en général et, plus particulièrement, à la Commission de la fonction publique, à Finances Canada et au SCT. Le Comité d'examen a aussi pris connaissance d'autres rapports préparés par les RH pour 2015-2016, notamment le « Rapport d'achèvement de l'application GRFP – Employés assujettis à la Directive » et le « Rapport sommaire d'achèvement et de répartition des cotes », chaque rapport aidant le Comité d'examen à mieux comprendre l'efficacité du PGR du BCP.

Comme il a été mentionné précédemment, l'information est également communiquée aux membres pour les aider à régler les points inscrits à l'ordre du jour des réunions régulières du CCRH, y compris l'information concernant les résultats semestriels et ceux de fin d'exercice sur le rendement, la rémunération au rendement des employés non EX, les périodes d'essai des employés, les plans de gestion des talents et les plans d'action pour les employés.

Plus précisément, en ce qui a trait aux périodes d'essai des employés, l'information a été communiquée aux réunions du Comité d'examen pour les deux exercices visés. Les dossiers de la période d'essai font l'objet d'un suivi par les Ressources humaines sans l'application GRFP; les RH tiennent à jour une feuille de suivi sur ces dossiers. Environ six semaines précédant la fin de

la période d'essai d'un employé, les RH communiquent avec le gestionnaire qui, par la suite, confirme par écrit que la personne a terminé avec succès la période d'essai. [*]

En résumé, avec l'information qui est communiquée conjointement au CCRH et au Comité d'examen, soit aux réunions régulières du CCRH, soit aux réunions spéciales du Comité d'examen, cette entité reçoit une information pertinente qui l'aide à surveiller le rendement réel par rapport aux résultats attendus.

3.4 Rémunération au rendement

On s'attendait à ce que des critères objectifs et appliqués uniformément pour la rémunération au rendement soient documentés et respectés.

Le BCP compte un petit sous-groupe d'employés exclus et non représentés qui sont admissibles à la rémunération au rendement. L'information sur le rendement de ces personnes est transmise au Comité d'examen afin d'appuyer la prise de décisions de la direction au sujet de l'évaluation globale du rendement et de la répartition de la rémunération au rendement.

Selon les résultats de l'examen, lorsqu'il est question de la rémunération au rendement des employés non EX, les gestionnaires ont reçu des orientations générales sous forme de critères d'évaluation et d'échelles de cotation qui cadrent avec l'orientation du SCT. Cette orientation vise à assurer l'utilisation d'une méthode systématique pour l'évaluation du rendement. Les gestionnaires disposent également d'un calendrier et d'une liste de vérification pour le Programme de gestion du rendement des employés non EX afin de les aider à gérer la rémunération au rendement des employés exclus et non représentés.

Cet élément du PGR fait partie de ceux qui font l'objet de discussions à une réunion spéciale du CCRH. Aux fins de cette réunion, les membres reçoivent une trousse d'information détaillée accompagnant les évaluations de rendement de la personne. Les superviseurs d'employés admissibles à la rémunération au rendement présentent un aperçu du rendement de leur employé à cette réunion, avec une cote de rendement proposée, afin d'aider les membres à parvenir à un consensus et d'attribuer une cote de rendement finale. Un compte rendu des décisions est rédigé sur les cotes convenues, puis signé par le président du CCRH. L'information sur la cote finale est communiquée aux employés seulement après qu'elle a fait l'objet de discussions au CCRH et a été approuvée par le greffier.

En ce qui a trait à ces cotes convenues par le CCRH, elles sont transmises au greffier comme intrants afin d'aider la haute direction à établir le budget disponible du BCP pour la rémunération au rendement. Après l'approbation des cotes finales et l'établissement du budget prévu pour la rémunération au rendement, les employés sont informés de leur cote de rendement finale avant que la prime au rendement ne leur soit versée.

En résumé, les contrôles dans le cadre du PGR fonctionnent bien et facilitent la gestion efficace de la rémunération au rendement des employés non EX qui sont admissibles à une rémunération au rendement.

4.0 Réponse de la direction

La direction accepte ce rapport et supervisera la mise en œuvre des recommandations qu'il contient.

5.0 Plan d'action de la direction

Examen du cadre de gestion du rendement des employés

Recommandation	Cote[1]	Réponse et mesures prévues	Responsabilité	Échéancier
Il est recommandé que le directeur exécutif des Ressources humaines, en tenant compte de la *Directive sur la gestion du rendement*, mette à jour le mandat du Comité d'examen et les Lignes directrices du Comité d'examen, de sorte que chaque document soit cohérent avec la *Directive*, qu'il s'assure que toutes les affaires du Comité d'examen abordées à une réunion du CCRH soient clairement différenciées dans le procès-verbal et le compte rendu de décisions de la réunion et, de plus, qu'après avoir été mis à jour, ces documents soient utilisés à l'avenir pour orienter le Programme de gestion du rendement du BCP.	Modéré	La direction accepte la recommandation. Le directeur exécutif des Ressources humaines fera une mise à jour des Lignes directrices et des mandats afin d'assurer la cohérence avec la *Directive*.	Directeur exécutif – Ressources humaines	31 mars 2017

[1]

Cotes de risque des recommandations	
Élevé	L'attention immédiate de la direction est requise.
Modéré	L'attention de la direction en temps utile est justifiée.
Faible	L'attention de la direction est justifiée.

Source : *L'institut des auditeurs internes* Guide Pratique: *Concevoir et exprimer les opinions de la vérification interne*

Recommandation	Cote[1]	Réponse et mesures prévues	Responsabilité	Échéancier
Il est recommandé que le directeur exécutif des Ressources humaines adopte une méthode cohérente pour effectuer l'autoévaluation annuelle par le Comité d'examen du Programme de gestion du rendement du BCP, y compris une méthode ayant pour but de s'assurer que les mesures correctives qui s'imposent sont définies et mises en œuvre.	Modéré	La direction approuve la recommandation. Le directeur exécutif des Ressources humaines s'assurera qu'une autoévaluation annuelle est effectuée à la fin du cycle de rendement. Le mandat à jour du Comité d'examen tiendra compte de ce changement. L'outil d'autoévaluation sera présenté à une réunion du CCRH au début de septembre afin d'informer les membres du processus pour la prochaine année.	Directeur exécutif – Ressources humaines	Juin 2017 31 mars 2017 Septembre 2017